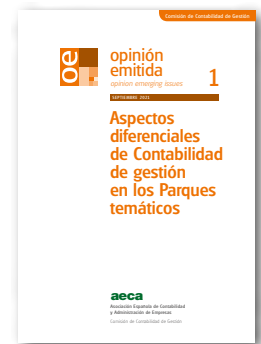


Aspectos diferenciales de la contabilidad de gestión en los parques temáticos



Fernando Aldecoa Llauradó
Port Aventura



Fernando Campa Planas*
Universitat Rovira i Virgili

La presente Nota de Opinión emitida por la Comisión de Contabilidad de Gestión pretende identificar y describir los aspectos diferenciales que tienen los Parques Temáticos desde una perspectiva de control de gestión y, en base a los mismos, relacionar los principales indicadores relevantes y diferenciales que utilizan los gestores de estas empresas como ayuda al proceso de toma de decisiones.

Tanto a nivel doméstico como mundial la oferta de ocio, y en concreto de parques temáticos, se ha venido desarrollando en los últimos años, teniendo España operadores con presencia relevante que justifican la publicación de la presente opinión.

* Socio de AECA n.º 670.
Miembro de la Comisión de Contabilidad de Gestión de AECA.
Ponentes de la Opinión Emitida AECA.

El sector de parques temáticos

El sector de parques temáticos ha venido evolucionando de forma importante en los últimos años, de forma que se ha producido un incremento importante de la oferta, tanto desde la perspectiva del número de parques como del propio incremento de capacidad de los parques pre-existentes. Así mismo, el cambio en los hábitos vacacionales hacia una desestacionalización del ocio con incremento de períodos cortos de vacaciones versus al modelo –que podríamos decir anterior– de concentración de las vacaciones anuales, junto con el incremento de la oferta en el transporte aéreo derivado de la introducción de las compañías *low cost* ha facilitado un incremento de la demanda y visitas a los recintos de ocio, entre ellos los parques temáticos.

De esta forma, de acuerdo a datos de 2019 y 2018, los principales operadores a nivel mundial se muestran en la tabla 1, en función de su número de visitas (*attendance*),

Tabla 1. Principales operadores de parques a nivel mundial

Nombre del grupo operador	Attendance 2019	Attendance 2018
1 Walt Disney Attractions	155.991.000	157.311.000
2 Merlin Entertainments Group	67.000.000	66.400.000
3 Oct Parks China	53.970.000	49.350.000
4 Universal Parks And Resorts	51.243.000	50.068.000
5 Fantawild Group	50.393.000	42.074.000
6 Chimelong Group	37.018.000	34.007.000
7 Six Flags Inc.	32.811.000	32.024.000
8 Cedar Fair Entertainment Company	27.938.000	25.912.000
9 Seaworld Parks & Entertainment	22.624.000	22.582.000
10 Parques Reunidos	22.195.000	20.900.000

Fuente: Themed Entertainment Association, TEA (2019).

El cambio en los hábitos vacacionales, junto con el incremento de la oferta en el transporte aéreo derivado de la introducción de las compañías *low cost* ha facilitado un incremento de la demanda y visitas a los recintos de ocio, entre ellos los parques temáticos

donde observamos la presencia del Grupo español Parques Reunidos en décimo lugar.

En la tabla 2 se muestran los 15 primeros parques europeos en número de visitas, donde se observa la presencia de dos parques españoles.

Finalmente, en la tabla 3, se muestran los principales parques españoles, ordenados en función del número de visitas a lo largo de 2019.

Por lo tanto, como podemos observar, la asistencia a dichos espacio de ocio es relevante, dado que es un lugar creado para el consumo, un espacio producido para el ocio, un espacio de ficción que basa su existencia en la materialización de una narración fantástica a través de formas, volúmenes e interpretaciones; que genera recuerdos y vivencias en familia y/o con amigos (Anton, 2007).

Aspectos de negocio diferenciales que impactan en la contabilidad de gestión

Entre las principales características que impactan en la contabilidad de gestión y en la **necesidad de disponer de la mejor información de gestión para la toma de decisiones** cabe mencionar las siguientes, según Campa-Planas *et al.* (2008):

- 1) **El producto o servicio ofrecido es perecedero**, de forma que se hace indispensable la información en tiempo real sobre temas relacionados con la gestión de ingresos tales como previsiones de ventas, reservas, precios de venta o descuentos.
- 2) **La previsión de asistencia es de más difícil cálculo que en el sector hotelero**, al utilizar el visitante, en menor medida, la reserva previa.
- 3) **La calidad en la prestación del servicio al cliente es un atributo clave** para la generación de satisfacción en la visita al parque.

Tabla 2. Principales parques a nivel europeo

	Nombre del parque	Attendance 2019	Attendance 2018
1	Disneyland Park, Disneyland Paris	9.745.000	9.843.000
2	Europa-Park, Rust, Germany	5.750.000	5.720.000
3	De Efteling, Kaatsheuvel, Netherlands	5.400.000	5.400.000
4	Walt Disney Studios Park, Disneyland Paris	5.245.000	5.298.000
5	Tivoli Gardens, Copenhagen, Denmark	4.581.000	4.850.000
6	Portaventura, Salou, Spain	3.750.000	3.650.000
7	Liseberg, Gothenburg, Sweden	2.950.000	3.055.000
8	Gardaland, Castelnuovo del Garda, Italy	2.920.000	2.900.000
9	Legoland Windsor, Windsor	2.430.000	2.315.000
10	Parc Astérix, Plailly, France	2.326.000	2.174.000
11	Puy du Fou, Les Epesses, France	2.308.000	2.305.000
12	Parque Warner, Madrid, Spain	2.232.000	2.185.000
13	Alton Towers, Staffordshire, Uk	2.130.000	2.100.000
14	PhantasiaLand, Brühl, Germany	2.050.000	2.000.000
15	Legoland Billund, Billund, Denmark	1.950.000	1.850.000

Fuente: Themed Entertainment Association, TEA (2019).

Tabla 3. Principales parques españoles

	Nombre del parque	Attendance 2019
1	Parque Temático Portaventura, Tarragona	3.750.000
2	Parque Warner, Madrid	2.200.000
3	Parque de Atracciones, Madrid	1.240.000
4	Ferrari Land, Tarragona	1.100.000
5	Isla Mágica, Sevilla	750.000
6	Tibidabo, Barcelona	720.000
7	Terra Mítica, Alicante	700.000
8	Parque de Atracciones, Zaragoza	300.000
9	Tivoli World, Málaga	300.000

Fuente: Asociación Española de Parques de Atracciones y Temáticos, AEPA (2019).

- 4) **Una gran variedad de productos y servicios se ofrece de forma conjunta**, como la restauración, la venta en tiendas, etc.

Existe una serie de características en este sector que impactan en la contabilidad de gestión y en la necesidad de disponer de la mejor información de gestión para la toma de decisiones

- 5) **Existen múltiples fuentes de ingresos** como consecuencia de los diversos centros de beneficios existentes en la empresa.
- 6) **La empresa ha de satisfacer las necesidades de los clientes durante el tiempo en que el cliente está en el parque**, necesitando disponer de información en tiempo real sobre el número de visitantes y el nivel de oferta del parque en cada una de las dependencias y de los servicios ofertados.
- 7) **Altos niveles de inversión conllevan unos costes fijos elevados** y la necesidad de conseguir la mayor rotación posible de activos.
- 8) **Los costes de estructura** (sueldos y salarios, mantenimiento, etc.) **son importantes**, de forma que el dimensionamiento diario de la oferta se convierte en una variable muy importante.
- 9) **La actividad suele ser estacional** a lo largo del año e incluso a lo largo de las semanas.
- 10) Al ofrecerse **paquetes globales de visita a los parques temáticos que ofrecen diferentes productos**, es de gran importancia segregar internamente los ingresos obtenidos entre los diferentes productos, de cara a conocer la rentabilidad por negocio.

Indicadores relevantes y diferenciales del sector

En función de las características que impactan en la contabilidad de gestión y la información para la toma de decisiones, los indicadores más relevantes y diferenciales del sector podrían ser los siguientes:

1) **Cifra de asistencia**

La cifra de asistencia –denominado *attendance* en el sector– se convierte en una variable clave utilizada en el sector para analizar, poniéndola en relación con el *attendance*, la mayor parte de indicadores de ingresos y costes del parque.

2) **Visitas por visitante**

El disponer de un sistema de control de acceso permite identificar la tipología de entrada con la que el visitante ha accedido al mismo, de forma que pueda ser una persona que tenga un *ticket* de un día, de dos o de tres días, o un pase de temporada.

De esta forma se permite calcular cuál es el número promedio de visitas que realizan los visitantes, por lo que desde un punto de vista de gestión se analizarán dos cifras: el número de visitas y el número de visitas que realiza cada visitante (APV o *average per visitor*). De esta forma podríamos tener, a modo de ejemplo, dos situaciones:

Tabla 3. **Indicadores**

	Parque A	Parque B
Número de visitantes	2.000.000	1.000.000
Visitas por visitante	1,00	2,00
Número de visitas	2.000.000	2.000.000

3) **Visitas del cliente del hotel al parque**

Los parques temáticos han evolucionado hacia *resorts*, de forma que en los *resorts* donde el número de habitaciones de hotel es relevante, se miden las visitas que hace cada cliente al parque para conocer el uso que realizan de dicha oferta.

4) **Horas de Estancia media en el parque**

Dicho indicador es de gran importancia desde el punto de vista de conocer la experiencia media que los visitantes tienen en el parque y que de alguna manera les determinará una relación calidad-precio de la visita.

5) **Media del número de actividades en el parque**

Uno de los elementos clave para que la satisfacción del cliente crezca es el número y la tipología de actividades que realiza el cliente durante su estancia en el parque.

6) **Percap entrada; yield**

El *percap* de entrada consiste en dividir el total de ingresos (sin IVA) derivado exclusivamente de la venta de entradas al parque entre el total de visitas al mismo, de forma que el cociente nos determina el importe promedio que se ha recaudado por visita.

Cuando se habla de *yield*, se determina el porcentaje (cociente) correspondiente al *percap* de entrada entre el precio de entrada individual un día (sin IVA).

7) **Percap in-park**

Existen algunos parques temáticos que no cobran entrada al mismo, estando su modelo de negocio ex-

clusivamente vinculado a las ventas en el parque y al cobro por uso de cada atracción y/o espectáculo, aunque la mayoría si perciben entrada al mismo.

El gasto interno *in-park percap* es una variable muy relevante en la gestión de los parques temáticos, con un impacto importante en su rentabilidad, de forma que pueda conocerse el *percap* de cada punto de oferta de servicios (*parking*, carritos de niños y sillas de ruedas, taquillas, restauración, tiendas, acceso preferente a atracciones/espectáculos, juegos, atracciones y/o espectáculos no incluidos en el precio de entrada, etc.).

8) *Percap por visita y por visitante*

Otra variable clave en el sector, además de la cifra de asistencia, es el consumo que realiza el cliente en su visita al parque. Ese consumo, que incluye la compra de la entrada más el gasto realizado durante su estancia en el parque en la restauración, las tiendas, juegos, acceso prioritario a atracciones y espectáculos, etc. variará en función de las visitas que realice cada visitante. Es importante conocer el gasto medio que el visitante realiza por visita (*percap por visita*), así como el gasto total que realiza durante todos los días que está en el parque (*percap por visitante*). En el caso de que el visitante vaya al parque solo un día los dos ratios coincidirán.

9) *Design day del parque*

En el momento de construir el parque y de realizar sucesivas ampliaciones, este concepto del día de diseño es importante, siendo una variable estratégica a decidir cuál será el *attendance* máximo del parque (en condiciones de servicio al cliente aceptable bajo los estándares del gestor) y el porcentaje que representa sobre el día máximo previsto.

10) *Ventas por empleado, visitas por empleado y EBITDA por empleado (empleado equivalente)*

Los ratios de ventas, visita y EBITDA por empleado muestran un indicador de productividad de los mismos, en la medida que indican la capacidad de generación de ingresos por cada empleado del parque.

La Contabilidad de gestión constituye una herramienta fundamental para la evaluación de las muy diversas actividades que se realizan en un Parque temático, así como para la toma de decisiones operativas y de inversión

Una serie de indicadores relevantes y diferenciales de este sector permitirían generar una adecuada radiografía económica, financiera y operativa en la que basar las decisiones, en sus distintos niveles, que se puedan tomar en estas actividades y empresas de ocio

11) *Análisis del valor añadido de atracciones y/o espectáculos*

En los parques en que existe una entrada general no es posible identificar la rentabilidad económica de cada atracción y/o espectáculo, de forma que su análisis debe hacerse a través de parámetros indirectos, como es el número de personas que montan en una atracción o asisten a un determinado espectáculo, combinado con el nivel de satisfacción del mismo que se obtenga a partir de las encuestas de satisfacción que se realicen en el parque.

Conclusiones

La contabilidad de gestión constituye una herramienta fundamental para la evaluación de las muy diversas actividades que se realizan en un parque temático, así como para la toma de decisiones operativas y de inversión que se llevan a cabo en este tipo de organizaciones.

Por ello es fundamental que se encuentren integrados y se tengan en cuenta en la contabilidad de gestión todos aquellos aspectos de negocio diferenciales de este sector, con una estructura de medición, valoración e información basada en dichos aspectos fundamentales básicos, de cara a una consecuente optimización de las decisiones.

Por otra parte, la contabilidad de gestión de los parques temáticos ha de contener una serie de indicadores relevantes y diferenciales de este sector, los cuales se hayan recogidos de forma más detallada en la *Opinión Emitida*, de forma que permitan generar una adecuada radiografía económica, financiera y operativa en la que se basarán las decisiones, en sus distintos niveles, que se puedan tomar en estas actividades y empresas de ocio. ▽

Referencias

Anton S (2007). *The global theme park industry*. CABI Publishing. Wallingford.

Campa Planas F, Sánchez Rebull MV, Anton S (2008). "Aproximación a las prácticas en contabilidad de gestión de la industria de parques temáticos españoles". *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* 11.